



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – CCA
Bacharelado em Ciências Contábeis

PRISCILA GONTIJO DIAS

**ANÁLISE DE DESEMPENHO: A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA INTEGRADO DE
GESTÃO EMPRESARIAL (ERP) NA LUCRATIVIDADE DAS EMPRESAS DO
DISTRITO FEDERAL**

BRASÍLIA - DF
2015

Professor Doutor Ivan Marques de Toledo Camargo
Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Mauro Luiz Rabelo
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor Roberto de Góes Ellery Júnior
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Professor Doutor José Antônio de França
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais e Atuariais

Professora Doutora Diana Vaz de Lima
Coordenadora de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Diurno

Professor Doutor Marcelo Driemeyer Wilbert
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Noturno



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – CCA
Bacharelado em Ciências Contábeis

PRISCILA GONTIJO DIAS

**ANÁLISE DE DESEMPENHO: A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA INTEGRADO DE
GESTÃO EMPRESARIAL (ERP) NA LUCRATIVIDADE DAS EMPRESAS DO
DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia)
apresentado ao Departamento de Ciências
Contábeis e Atuariais da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de Brasília, como requisito à
conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências
Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Msc. Fernanda Jaqueline
Lopes

BRASÍLIA - DF
2015

PRISCILA GONTIJO DIAS

**ANÁLISE DE DESEMPENHO: A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA INTEGRADO DE
GESTÃO EMPRESARIAL (ERP) NA LUCRATIVIDADE DAS EMPRESAS DO
DISTRITO FEDERAL**

COMISSÃO EXAMINADORA

Professora Mestre Fernanda Jaqueline Lopes
(Orientadora)

Professor Doutor José Marilson Martins Dantas
(Avaliador)

BRASÍLIA – DF
2015

Ao **Senhor Jesus**, porque “ao Deus único e sábio seja dada glória, por meio de Jesus Cristo”. Romanos 16.25

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ser uma presença constante em minha vida, por me dar forças em meio às dificuldades, pela fé em crer no impossível e por sua palavra que me guia em todos os caminhos. A Ele toda honra e glória.

Agradeço ao meu esposo Marcos, por seu apoio incondicional, por sua compreensão e paciência, por seu amor e dedicação e por ter me ajudado em tudo o que precisei.

Agradeço aos meus pais Benedito e Sirlene, por acreditarem em mim e me ensinarem os verdadeiros valores da vida e a importância da família.

Agradeço meu irmão Guilherme, por ser mais que um irmão, mas principalmente um amigo.

Agradeço à Professora Mestre Fernanda Jaqueline Lopes por sua atenção em todos os momentos e a grande ajuda na execução deste trabalho.

E por último agradeço a todos os amigos que torceram pelo meu sucesso.

RESUMO

O desenvolvimento da economia somado aos avanços tecnológicos criou um novo cenário empresarial, um cenário dinâmico que exige eficiência, eficácia e efetividade das organizações. A presente pesquisa teve como objetivo demonstrar como os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial - ERP influenciam o resultado econômico-financeiro e afetam o desempenho de pequenas e médias empresas do Distrito Federal. É importante relacionar a atuação cada vez mais crescente dos Sistemas Integrados de Gestão Empresarial - ERP nas pequenas e médias empresas com a capacidade de serem mais lucrativas. O procedimento técnico utilizado na pesquisa foi a entrevista, realizada em cinco empresas de Brasília, pois a pesquisa aborda um fenômeno atual e busca aprofundar o conhecimento sobre a operacionalização dos processos de negócios nas organizações. Para o alcance dos objetivos foi aplicado um questionário para analisar o uso da ferramenta ERP nas organizações, fez-se uma observação dos procedimentos adotados para melhor desempenho das empresas e análise documental da Demonstração do Resultado do Exercício. Conclui-se que a utilização do sistema tem influência no desempenho e na lucratividade das empresas. A contribuição da pesquisa foi trazer uma maior compreensão acerca do impacto que a tecnologia causa nas pequenas e médias empresas e a importância da atualização tecnológica.

Palavras-chave: Desempenho. *Enterprise Resource Planning* - ERP. Lucratividade.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Processo de venda..... | 14 |
| Figura 2 - Funcionalidade do ERP | 15 |
| Figura 3 - Arquitetura Cliente/Servidor | 15 |
| Figura 4 - Dimensões da Governança em TI..... | 19 |
| Figura 5 - O Ciclo de Planejamento e Controle..... | 24 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Dificuldades na utilização do sistema ERP..... | 34 |
| Gráfico 2 - Expressividade do sistema em relação aos níveis | 35 |
| Gráfico 3 - Expressividade do sistema em relação aos departamentos | 36 |
| Gráfico 4 - Quanto a empresa utiliza do pacote adquirido | 36 |
| Gráfico 5 - Porque a empresa não utiliza o pacote todo | 37 |
| Gráfico 6 - Indicador margem bruta | 37 |
| Gráfico 8 - Indicador margem líquida | 38 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Indicadores de Lucratividade | 26 |
| Quadro 2 - Resumo das empresas entrevistadas..... | 33 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------|---|
| ERP | <i>Enterprise Resource Planning</i> |
| PME | Pequena e Média Empresa |
| TI | Tecnologia da Informação |
| SPED | Sistema Público de Escrituração Digital |
| BI | <i>Businnes Intelligence</i> |
| CRM | <i>Customer Relationship Management</i> |
| SCM | <i>Suppy Chain Management</i> |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1 Sistema Integrado de Gestão Empresarial – ERP..... | 13 |
| 2.2 Sistemas ERP nas Pequenas e Médias Empresas (PME) | 17 |
| 2.3 TI Estratégica..... | 18 |
| 2.4 Gestão Empresarial..... | 19 |
| 2.5 Desempenho Organizacional..... | 22 |
| 2.6 Lucratividade | 24 |
| 3 PROCEDER METODOLÓGICO | 27 |
| 3.1 Amostra | 27 |
| 3.2 Operacionalização | 27 |
| 4 RESULTADOS E ANÁLISE..... | 29 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 39 |
| 5.1 Conclusões..... | 39 |
| 5.2 Recomendações | 39 |
| 5.3 Sugestões | 40 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 41 |
| APÊNDICE A | 44 |

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico e social de um país está ligado ao empreendedorismo existente. Das necessidades sociais surgem as oportunidades que desencadeiam a busca de recursos para transformá-las em negócios lucrativos, essa prática é tão antiga quanto atual e evolutiva.

Nesse contexto pode-se verificar as grandes transformações que alcançaram as empresas nos últimos tempos, principalmente as que se referem à evolução tecnológica que tem sido de fundamental influência. Essas mudanças exigem que as empresas desenvolvam novas vantagens que as possibilitem permanecer evidentes no mercado.

Devido à globalização da economia e os diversos avanços tecnológicos, o mercado tem se apresentado cada vez mais competitivo, a concorrência é alta e por isso a eficiência da informação é de grande importância no apoio à tomada de decisões.

Um dos mais importantes reflexos desse avanço tecnológico é o Sistema Integrado de Gestão Empresarial, conhecido pela sigla ERP - *Enterprise Resource Planning*, que constitui um instrumento funcional capaz de aumentar a lucratividade e a produtividade das organizações.

A principal importância dos sistemas ERP nas empresas é a capacidade de integrar departamentos e processos, a qual resulta em informações essenciais para a análise de desempenho organizacional, possibilitando decisões mais seguras. Com essa análise a empresa pode alcançar indicadores e relatórios que mostram seu desempenho econômico-financeiro, operacional e sua capacidade de alcançar metas.

A aquisição de um ERP é uma ação de melhoria empresarial adotada pelas organizações com a finalidade de atingir resultados crescentes. As empresas que utilizam Sistemas Integrados de Gestão Empresarial tendem a ter maior eficiência tática pois conseguem acessar informações operacionais em tempo real, o atendimento ao cliente torna-se mais satisfatório porque o sistema promove uma melhor comunicação interna dando agilidade aos processos, reduzindo os custos e estabelecendo padrões de mercado para as atividades com base em modelos de sucesso.

O lucro é o principal objetivo das empresas, pois resultados negativos podem ocasionar a inviabilidade do negócio. Nesse sentido, ter uma visão gerencial focada no lucro é fundamental para que os usuários adquiram uma análise completa de risco e retorno do negócio.

Tendo em vista a importância da gestão estratégica para a viabilidade e continuidade das empresas, surge a seguinte problemática: *Como os sistemas ERP interferem nos índices de lucratividade e afetam o desempenho das organizações?*

O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar a influência do ERP no resultado econômico-financeiro das pequenas e médias empresas. Diante disto, os objetivos específicos são: identificar as características dos sistemas ERP; analisar o uso da ferramenta ERP nas empresas e verificar a performance e o posicionamento das empresas no mercado.

Esta pesquisa é importante pois relaciona a atuação cada vez mais crescente dos Sistemas de Gestão nas pequenas e médias empresas com a capacidade de serem mais lucrativas. Alcançar um modelo de medição de desempenho, por meio dos indicadores corretos, não é uma tarefa fácil, porém com o auxílio dos sistemas ERP pode-se chegar a um modelo aceitável de gerenciamento. A relevância do uso dos sistemas integrados não se restringe somente ao nível operacional das organizações, mas principalmente se constitui em uma ferramenta essencial ao nível estratégico, pois traz dados de visão ampla, dados completos e confiáveis que são base para decisões gerenciais acertadas.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção é a Introdução que contém a contextualização, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa da pesquisa. A seguir, o Referencial Teórico com o desenvolvimento do trabalho. Na terceira seção está a Metodologia. Na quarta seção a Análise dos Resultados e na última as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema Integrado de Gestão Empresarial – ERP

Os primeiros sistemas de manufatura digital surgiram nos anos 60 com o objetivo básico de controlar os estoques e por isso eram muito limitados. A partir dos anos 70 os sistemas passaram a ter controle também sobre as requisições de materiais (MRP). Com a globalização e os avanços tecnológicos os sistemas evoluíram ainda mais, nos anos 90 tinham a capacidade de englobar todas as atividades dentro da empresa, assim surgiram os ERP's. Como demonstrou Nogueira (2013, p.4):

“Planejamento de Necessidades de Materiais (MRP) e Planejamento de Recursos de Fabricação (MRP II) são predecessores do Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), um sistema de integração de informações de negócios. O desenvolvimento destes métodos e ferramentas de coordenação e integração de fabricação tornou possíveis os sistemas ERP existentes hoje”.

O Sistema Integrado de Gestão Empresarial mais conhecido como ERP (*Enterprise Resource Planning*) é uma solução tecnológica que reúne informações geradas a partir de um software cujas aplicações são divididas em módulos. Pode ser definido como um sistema de informação integrado pela sua capacidade de atender a grande parte das operações de uma empresa (SOUZA, 2000).

O ERP surgiu da necessidade de obtenção de um melhor controle empresarial tanto para o acompanhamento quanto para a continuidade do negócio no mercado que sofre constante evolução. O ERP reuniu as funcionalidades que antes atuavam isoladamente em sistemas distintos, gerando um único sistema mais completo, seguro e eficiente. Essencialmente o ERP é um sistema de gestão empresarial que pode ser adquirido no formato de um pacote de software comercial (DAVENPORT, 2002). Um banco de dados centraliza as informações dos departamentos possibilitando com isso, a integração dos processos do negócio.

Segundo Fernandes e Fernandes (2014, p. 1) “a lógica é o sentido obtido entre a razão e a opinião e que eventualmente deve estar dentro dos limites da aceitação”. Ou seja, o raciocínio pode proporcionar mais de uma solução para um único problema, portanto, com a diversidade de opiniões somada a incontável quantidade de linguagens de programação existentes, surgiram diversas ferramentas de ERP dos mais diferentes fabricantes no mercado. Por isso, os sistemas ERP possuem muitas características, entretanto, dentre as mais comuns destacam-se:

- a) **Integração:** Concentra todas as informações dos processos da empresa em um sistema único.
- b) **Automação:** Realiza processos automáticos sem a interferência humana. Por exemplo, quando o setor de vendas emite uma Nota Fiscal o sistema gera automaticamente o financeiro de conta a receber. Criando assim, um fluxo de informações contínuo e seguro capaz de reduzir as vulnerabilidades. Como mostra a Figura 1.

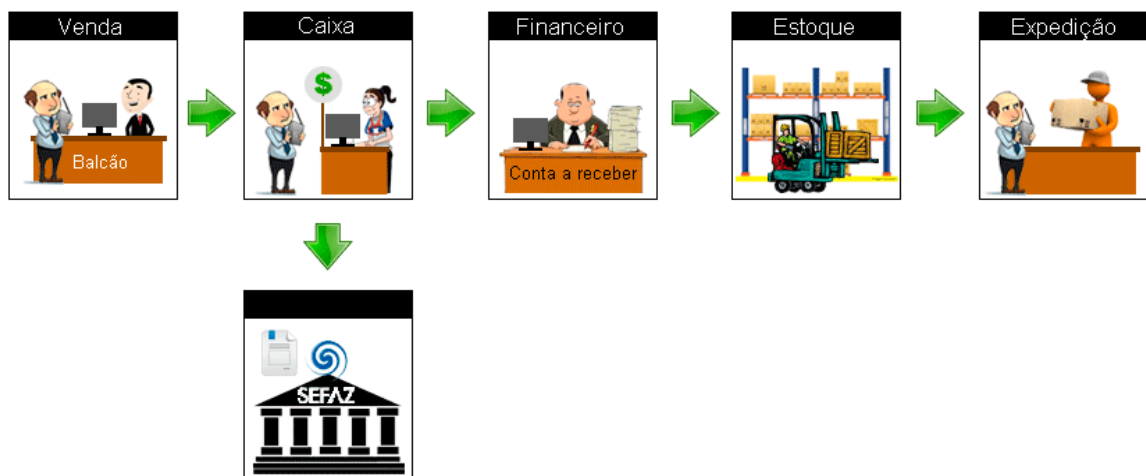


Figura 1- Processo de venda
Fonte: Elaboração própria

- c) **Dividido em módulos:** Conjunto de subsistemas cujos processos normalmente são agrupados por departamentos ou segmentos de mercado.
- d) **Armazenamento em banco de dados:** Grava em um banco de dados corporativo todas as informações de processos correntes tornando-as acessíveis e claras. Como demonstrado na Figura 2.

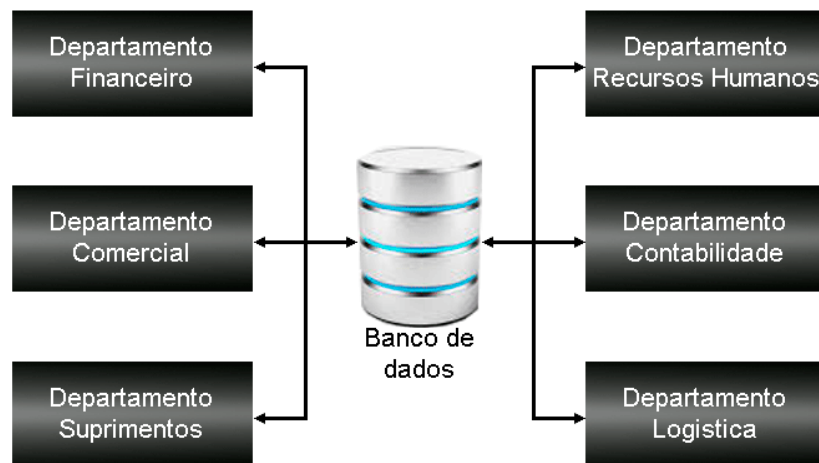


Figura 2 – Funcionalidade do ERP
Fonte: Elaboração Própria

- e) **Apoio a tomadas de decisão:** A centralização de dados gera qualidade para as informações possibilitando uma visão mais ampla da empresa em tempo real.
- f) **Estrutura básica:** A arquitetura dos sistemas ERP normalmente é baseada em Cliente/Servidor (de acordo com a Figura 3) contendo pelo menos três camadas: de aplicação ou apresentação, de negócio e de banco de dados.

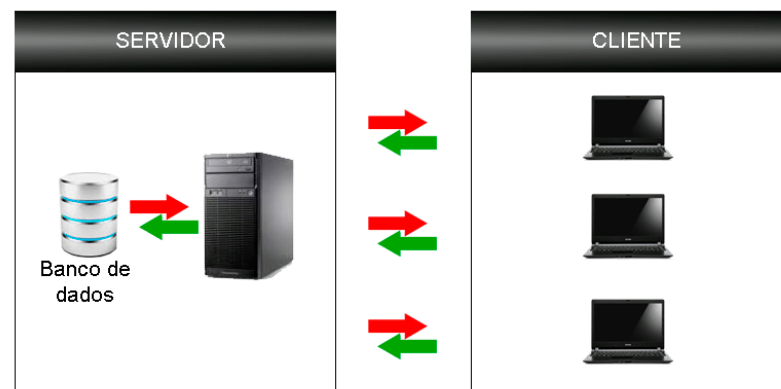


Figura 1 - Arquitetura Cliente/Servidor
Fonte: Elaboração própria

- g) **Parametrização:** É comum que os sistemas de ERP sejam adaptáveis aos processos das empresas exigindo assim, que em sua implementação sejam realizadas configurações básicas previstas, e em alguns casos, configurações não previstas que são chamadas de customizações.

- h) **Melhor definição das regras de negócio:** Muitas rotinas do ERP são baseadas em processos padronizados, testados e bem-sucedidos, com isso, as empresas podem se adequar ao sistema melhorando seus processos originais.

Essas características tornam os sistemas ERP bastante atrativos às organizações, em questões de produção, operação, financeiro, administrativo e estratégico. Toda essa tecnologia se torna não somente um bem de consumo, mas principalmente uma necessidade. Para Daher (2015) a ciência que mais influenciou o século XX foi a informática, a vinculação de sistemas computacionais às atividades do dia a dia, criou uma grande dependência.

Por isso é evidente essa busca pela aquisição dessas ferramentas do tipo sistemas ERP. As empresas buscam soluções que possam torná-las capazes a atender as exigências de mercado e principalmente para suportarem a concorrência crescente. Deve-se existir essa consciência de se adotar melhorias no desempenho e as novas tecnologias podem auxiliar muito bem para que as organizações mantenham o nível de competitividade.

Antes da adoção de um sistema é preciso verificar se o mesmo atenderá as principais necessidades da empresa. Essa verificação pode ser feita por meio de um mapeamento dos processos da organização. A adoção dos sistemas ERP pode trazer diversas vantagens, porém as desvantagens também são verificadas.

Como vantagens destacam-se:

- Melhora no controle das operações;
- Melhora na comunicação interna da organização;
- Melhora na qualidade da informação;
- Melhora na qualidade da prestação de serviço;
- Eficiência na obtenção dos dados;
- Transparência dos dados;
- Mapeamento dos processos;
- Redução do retrabalho e redução de informações em duplicidade;
- Redução do tempo de execução dos processos;
- Redução de custos;
- Atualização tecnológica da empresa;
- Aumento na competitividade da organização, entre outras.

Entre as desvantagens estão:

- Complexidade do sistema;
- Investimento expressivo;

- Dificuldade na implementação;
- Dificuldade na adequação dos usuários ao sistema;
- Dificuldade com a padronização;
- Dependência entre os departamentos da organização;
- Dependência do sistema adquirido;
- Gastos com treinamento;
- Gastos com customização, entre outras.

Mesmo identificando as desvantagens é possível que as empresas obtenham sucesso na aquisição e implementação de sistemas ERP, visto que a utilização desta ferramenta se torna uma necessidade para as empresas que visam ascender no mercado. Certamente é um grande desafio, porém com comprometimento da organização como um todo, principalmente dos presidentes, diretores ou sócios, torna-se possível superar as dificuldades.

2.2 Sistemas ERP nas Pequenas e Médias Empresas (PME)

Desde o advento dos sistemas ERP no mercado houve uma concentração de esforços em inseri-los nas grandes empresas, principalmente por ter sido um sistema construído como uma solução tecnológica de alto valor agregado.

Apenas as empresas estabelecidas e bem estruturadas no mercado tinham acesso à aquisição da ferramenta. Isso se dava por vários motivos: a tecnologia era considerada inovadora, exigia estrutura física da empresa, exigia maturidade empresarial, o investimento extremamente alto e entre outros.

Contudo o mercado de sistemas ERP para as grandes empresas ficou saturado, porque a quantidade de empresas de grande porte representava apenas um pequeno percentual de empresas no mercado, ou seja, para cada grande empresa haviam centenas de empreendimentos de pequeno e médio porte. Para solucionar esta questão, os fornecedores de software ERP tiveram que se adequar e ampliar o fornecimento de seus sistemas para as pequenas e médias empresas. Com a implementação de sistemas ERP nas grandes empresas os fornecedores de software adquiriram uma vasta experiência que pode ser utilizada adequadamente nas pequenas e médias empresas.

A pequena e média empresa, também conhecida como PME adquiriu um papel fundamental no cenário econômico atual, devido sua atuação como geradora de emprego e renda. Por mais que a PME enfrente dificuldades no início de suas atividades, aquela que

consegue manter-se e tornar-se consolidada no mercado tem ampla chance de impulsionar a economia local. Uma das vantagens da PME é a capacidade de utilizar a tecnologia de uma forma mais criativa, agregando valor e qualidade ao negócio. De acordo com Colangelo (2001), seguir uma tendência, diferenciar-se da concorrência, a flexibilidade dos sistemas e a integração da informação estão entre os motivos que levam a implantação dos sistemas.

Um dos grandes benefícios de uma PME adquirir um pacote de software ERP é o aumento da competitividade. A aquisição de um sistema integrado se torna um diferencial para a empresa no mercado, pois ela alcança um nível maior na escala de tecnologia. Um dos grandes desafios é adquirir junto com o sistema a capacitação necessária para utilizá-lo de forma eficiente. A infraestrutura também é um ponto chave na decisão da PME em adquirir um Sistema ERP.

2.3 TI estratégica

A TI estratégica é aquela que consegue entender os objetivos estratégicos da organização e caminha em cooperação com esses objetivos, seja participando de projetos oriundos das definições do nível de planejamento estratégico da empresa, ou até mesmo analisando e apresentando à empresa as tendências tecnológicas disponíveis e que a tornarão mais competitiva e bem posicionada no mercado. Entende-se por TI Tecnologia da Informação.

Segundo Rodriguez e Ferrante (1995, p. 91) “A implementação e uso correto de uma tecnologia de informação, irá melhorar a competitividade global da organização, principalmente nas suas áreas fins”. Deste modo a utilização da tecnologia de informação se mostra relevante estrategicamente. Uma TI estratégica planeja e gerencia os recursos tecnológicos adquiridos pela empresa proporcionando a toda a organização os benefícios que o investimento em tecnologia deve oferecer.

Para Webster e Motta (2012), a gestão estratégica é fundamental para todas as áreas da organização, pois além de acrescentar novos elementos de reflexão, estabelecer um sistema de avaliação das situações enfrentadas pela empresa por meio de acompanhamento e monitoramentos dos resultados, também atua com planos de manutenção das estratégias definidas.

Com os avanços tecnológicos as empresas foram obrigadas a evoluir seus processos e sistemas de informação. Um dos exemplos desses avanços foi o projeto SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) do governo federal, que eliminou gradativamente a escrituração fiscal e contábil em modelo tradicional passando a receber apenas as informações digitalmente. As

notas fiscais que eram emitidas em formulários contínuos passaram a existir apenas em forma de arquivo digital, com isso, as empresas foram obrigadas a investir em sistemas para emissão das Notas Fiscais Eletrônicas.

Entretanto, o SPED engloba três tipos de transmissão de informações: NF-e (Nota Fiscal Eletrônica), SPED Fiscal e SPED Contábil. Com isso, além de emitir NF-e o sistema deveria gerar informações tributárias e fiscais, bem como informações contábeis (livro diário e livro razão). Para gerar informação suficiente em uma empresa para transmitir ao governo federal os arquivos eletrônicos, tornou-se fundamental o investimento em ERP e infraestrutura de rede.

Em breve, um novo projeto do governo entrará em produção, o e-Social que agrupa informações trabalhistas em arquivo digital para transmissão eletrônica. Portanto, é possível perceber que o gasto com tecnologia é inevitável e crescente. Para um sistema ERP funcionar em uma empresa, os acionistas devem fazer investimentos constantes em TI.

Segundo Santos e Baruque (2010) a TI requer grande investimento de capital, entretanto, os acionistas não conseguem enxergar o retorno sobre o investimento por falta de Governança em Tecnologia da Informação, que tem como uma de suas principais funções alinhar as atividades da TI aos objetivos do negócio, e também, ajudar a extrair o máximo proveito das informações se tornando um importante apoio para a Governança da Empresa, conforme a figura 4.



Figura 4 – Dimensões da Governança em TI
Fonte: SANTOS e BARUQUE, 2010

2.4 Gestão Empresarial

O gerenciamento de uma empresa influenciará diretamente em seu resultado, posicionamento e permanência no mercado, pois tem foco tanto em seu ambiente interno quanto

no ambiente externo. A principal função da gestão empresarial é fazer com que os resultados planejados pela alta gerência sejam alcançados pela empresa. Entretanto, o desenvolvimento da economia somado aos avanços tecnológicos, impossibilitam a tradicional forma de gerenciamento, pois o tempo fica muito curto para planejar, executar e ainda adaptar as ações gerenciais às constantes e inevitáveis mudanças do dia a dia.

Por este, e por vários outros motivos, a gestão de uma organização tem se tornado cada vez mais estratégica, priorizando estabelecer um meio de comunicação eficiente e único entre seus vários departamentos internos, e também, entre a empresa e toda a sua cadeia de abastecimento e valor. As decisões precisam ser mais ágeis e menos incertas. Para que isso seja possível, as empresas realizam investimentos em soluções de gestão integrada de processos, ou também chamados de sistemas ERP. Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 13):

“As organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que gerem feedback sobre a estratégia. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos”.

Essas soluções, oferecem apoio às diversas áreas de gestão da empresa como a gestão de relacionamentos com seus clientes, gestão dos recursos humanos, gestão de tecnologia da informação, gestão de suprimentos, gestão de vendas, gestão de projetos, entre outros. Todas as informações decorrentes dos departamentos são centralizadas, disponibilizando uma vasta opção de análises gerenciais que são fundamentais para as tomadas de decisões estratégicas.

Por meio dessas informações gerenciais é possível medir o desempenho das ações tomadas e realizar ajustes até em tempo real se necessário. Esse conjunto de dados oferece aos gestores uma visão panorâmica da empresa proporcionando inteligência para o negócio.

Para Tamborlin e Dalfovo (2012), o sistema de gestão das informações deve ser associado à inteligência competitiva para gerar uma base de apoio aos tomadores de decisões. E assim, as aplicações de software ficam disponíveis para o sistema de inteligência competitiva que apesar de acessar as informações deve atuar de forma independente aos sistemas gerenciais para que as regras de negócio não fiquem engessadas.

A inteligência dos negócios é a capacidade de transformar os dados registrados pelos sistemas de gestão empresarial em informações relevantes. O ERP centraliza os dados das transações e processos dos diversos departamentos da empresa, porém, apenas armazenar os dados não é suficiente para tomadas de decisão rápidas. Para isso, foram criadas ferramentas que possuem a função de criar dimensões com os dados gravados, oferecendo uma visão mais eficiente da informação analisada. Essas aplicações são chamadas de ferramentas de BI.

Bonel (2015) defende que *Business Intelligence – BI* é a capacidade de transformar dados em informações inteligentes. Essas informações se tornam norteadoras para tomadas de decisões bem-sucedidas. Bonel (2015) ainda afirma que a qualidade das informações depende da qualidade dos dados coletados. O agrupamento dos dados gerados pelas operações de negócios permite uma análise por meio de indicadores gerenciais, que atualmente podem até ser visualizados em relatórios multidimensionais.

Segundo Barbieri (2011) a qualidade dos dados de processos produzidos na empresa é o fator mais importante na implantação de um sistema de BI e que a qualidade duvidosa da informação compromete a proposta da ferramenta.

As dimensões geradas pela ferramenta de BI possibilitam enxergar a empresa tanto internamente quanto externamente, essa visão mais ampla do negócio permite a adoção de técnicas e ações estratégicas. Entre elas:

- a) **CRM (*Customer Relationship Management*):** é a técnica de utilizar as informações geradas pelos sistemas de informação com a finalidade de entender melhor os clientes. A gestão de relacionamento com clientes independe das ferramentas de CRM. Uma análise eficiente das informações gravadas pelos sistemas de ERP permite compreender e antecipar as necessidades dos clientes. Essa técnica é mais utilizada nos departamentos comerciais e de suporte a clientes. Diante disso, Swift (2001, p. 24) destaca:

“As organizações que colocam os dados dos clientes no centro de sua infraestrutura de informações excedem a lucratividade dos concorrentes. Os concorrentes que dirigem a concorrência por meio de reduções dos custos de fabricação, raramente são bem-sucedidos a longo prazo, a menos que a organização atenda diretamente o que o mercado deseja e ofereça uma solução específica para as necessidades individuais dos clientes”.

- b) **SCM (*Supply Chain Management*):** SCM ou Gestão da Cadeia de Suprimentos é uma dinâmica de negócio que associa tecnologia da informação com uma evoluída forma de logística. A cadeia de suprimentos é a terminologia usada para descrever o processo que um produto sofre até chegar ao consumidor final, englobando geração de matéria-prima, produção, embalagem, transporte, distribuição e comercialização por varejo. Embora SCM tenha semelhança com o processo de logística é possível verificar que a logística passou a ser apenas uma parte do SCM. Enquanto a logística atua na transição de um bem material de um local de origem para um local de destino, o SCM avança ao nível do processo de abastecimento de

ponta a ponta. De acordo com Bowersox, Closs, Cooper e Bowersox (2014, p. 4) “A gestão da cadeia de suprimentos consiste na colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência operacional”.

2.5 Desempenho Organizacional

Entende-se por desempenho o nível de desenvolvimento que um indivíduo ou organização tem sobre alguma meta ou objetivo que foi estabelecido para ser alcançado. O desempenho pode ser medido como bom ou ruim, de acordo com o grau de cumprimento das metas. Desempenho organizacional diz respeito ao comportamento que a empresa tem em relação às diretrizes definidas pelos administradores visando alcançar crescimento em todos os aspectos da organização.

A avaliação do desempenho da organização é basicamente um processo estratégico que busca executar corretamente o planejamento e o controle dentro da empresa (PANDOLFI, 2005). Medir o desempenho é muito útil para a organização, porque fornece dados que embasam relatórios de gerenciamento. Os resultados indicam o que funciona e o que não funciona.

Um dos principais motivos pelos quais as empresas mensuram o desempenho organizacional é a competição que se constitui em alto grau no mercado atual. As estratégias de gestão podem ser consideradas um fator decisivo de competitividade empresarial (KAPLAN E NORTON, 2000). Medir o desempenho desenvolve parâmetros de comparação com os concorrentes. Dentre os outros motivos estão, demonstrar a evolução dos processos, demonstrar os retornos obtidos pela organização, corrigir erros, feedback das estratégias utilizadas, monitoramento e entre outros.

A medição do desempenho organizacional pode ser apoiada em diversos métodos, os mais utilizados são os que levam em conta as características financeiras (ex.: análise de balanços), gerenciais (ex.: sistemas de custos) e não financeiras (ex.: Balanced Scorecard).

Para a análise das medidas de desempenho são utilizados indicadores de desempenho, é importantíssimo que esses indicadores sejam selecionados de maneira adequada ao objetivo que se deseja alcançar, a seleção desses indicadores é um trabalho difícil pois a escolha de indicadores que não atendem pode trazer resultados equivocados aos relatórios gerenciais (SCHUCH, 2001).

Para medir o desempenho econômico e financeiro de uma empresa são utilizados instrumentos que participam como base para diversas análises. Os instrumentos de análise de

desempenho financeiro são de extrema importância para a gestão empresarial, eles demonstram a saúde financeira da organização, mostram os dados passados, podem servir de base para previsões e contingências e são excelentes mecanismos de controle. Essa análise é essencial para os gestores e fundamental para a tomada de decisão.

A técnica do uso dos indicadores econômicos e financeiros para medir o desempenho das organizações é uma das mais utilizadas pela sua credibilidade (ASSAF NETO, 2010). As informações contábeis servem como ponto de partida para o cálculo e avaliação dos indicadores que se pretende analisar de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa.

Utilizando as demonstrações contábeis as empresas evidenciam a situação de um determinado período, elas são os relatórios resultantes da contabilidade após o registro de todas as operações e documentos relacionados ao sistema contábil da organização em um período de tempo (IUDÍCIBUS, 2009). A sua importância é servir de auxílio aos usuários externos e internos à empresa e auxiliar nas decisões.

Tendo em mãos as demonstrações contábeis e demais relatórios gerenciais os gestores podem obter os indicadores gerenciais. Um indicador é uma relação obtida entre as contas das demonstrações financeiras que oferece visão ampla da posição da organização, a função do indicador é evidenciar algum aspecto da situação econômica ou financeira da empresa (MATARAZZO, 2010). A análise feita por meio de indicadores deve ser em comparação entre um período e outro, ou empresas com o mesmo seguimento de mercado.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2007) uma das funções básicas de um administrador é a tomada de decisão, frequentemente os administradores devem decidir qual a melhor alternativa para a empresa, a tomada de decisão é desgastante pois existem diversas alternativas e volumes de dados e nem todos são relevantes, várias atividades envolvem a tomada de decisões e essas atividades formam um fluxo regular que abrange planejamento, direção e motivação e controle, como mostra a Figura 5.

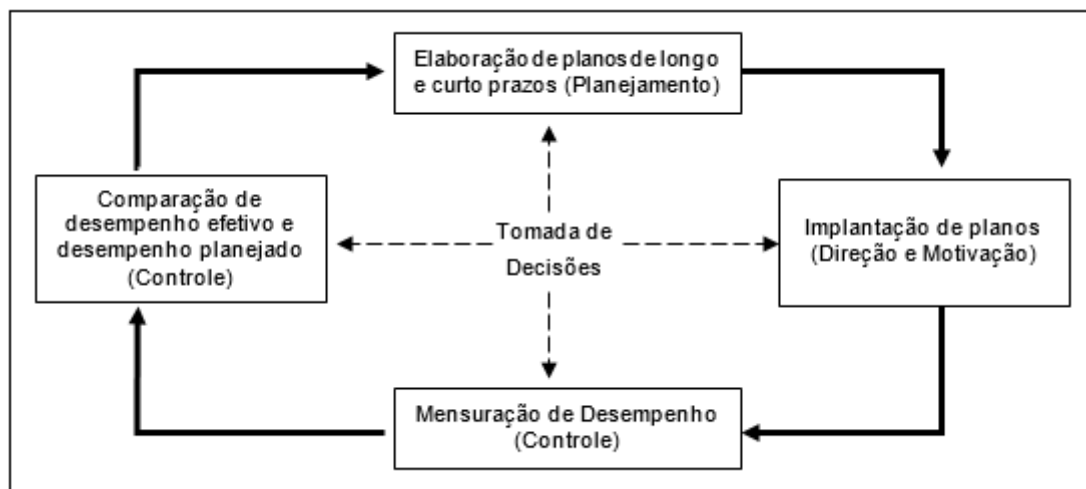


Figura 5 – O Ciclo de Planejamento e Controle
 Fonte: Adaptado de Garrison; Noreen; Brewer, 2007

A redução de custos é uma solução muito buscada pelos administradores das empresas. Reduzir os custos pode constituir aumento nos lucros e tornar a empresa mais eficiente. Uma administração financeira que se baseia na redução de custos é complicada e por isso deve-se classificar os custos entre relevantes e irrelevantes.

Para tomar uma decisão deve-se escolher entre pelo menos duas alternativas e assim comparar os custos e benefícios entre elas, os custos que são diferentes dentre as alternativas são os custos relevantes (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007).

A separação entre custos relevantes e irrelevantes é complexa, fazer uma análise completa de custos é uma tarefa difícil, por isso o auxílio de um sistema que agrega em um só lugar todas as informações necessárias para as análises é tão importante. Evidenciar os dados e observá-los em formato de relatório torna-se uma base para tomada de decisões acertadas e essas decisões podem ser com o objetivo de reduzir os custos da organização. Com o uso de um sistema integrado o trabalho se torna mais eficiente e eficaz, reduz o tempo e as informações são geradas em tempo real.

2.6 Lucratividade

Existem muitos mecanismos utilizados para garantir que uma organização alcance o objetivo que foi proposto para ser alcançado e o caminho até o objetivo deve ser acompanhado. Um dos fatores mais importantes de uma organização é o econômico-financeiro, a operação de uma empresa como um todo gira em torno dos seus bens, direitos, obrigações enfim, seus recursos. Para acompanhar o desempenho do patrimônio da organização é utilizada a

Contabilidade. Por meio da contabilidade a empresa encontrará informações completas para visualizar a situação desses recursos.

Um dos pressupostos básicos da contabilidade é de que uma entidade estará em operação no futuro. De acordo com o Manual de Contabilidade Societária, Fipecafi (2010, p. 37) “As demonstrações contábeis são normalmente preparadas no pressuposto de que a entidade continuará em operação no futuro previsível”. Essa premissa é denominada como Princípio da Continuidade. Por isso todas as operações e atividades da empresa precisam levar em conta que a empresa deverá permanecer ativa no mercado, e que medir e apresentar o patrimônio observará essa premissa.

As operações das empresas são planejadas e executadas a fim de que se cumpram as diretrizes definidas pela administração para que possam atingir os objetivos da organização. Um dos principais objetivos das organizações empresariais é alcançar o lucro. O lucro indica que a empresa está executando suas atividades operacionais com eficiência.

O lucro é definido no Manual de Contabilidade Societária, Fipecafi, (2010, p. 47) como “o valor remanescente depois que as despesas (inclusive os ajustes de manutenção do capital, quando for apropriado) tiverem sido deduzidas do resultado. Se as despesas excederem a receita, o saldo será um prejuízo”. Ou seja, após a apuração da receita ou resultado é subtraído o valor apurado de despesas e o que resta é o lucro da organização. Esse valor remanescente denominado lucro é vital nas tomadas de decisão, ele tem diversas utilidades que são apoio para o crescimento da empresa e a satisfação dos presidentes e administradores, quanto maior o lucro melhor para empresa. Esses valores podem ser observados com maior clareza em uma demonstração contábil denominada de Demonstração do Resultado do Exercício. Após a apuração do lucro esse valor pode ser usado como um dos termos para elaboração de indicadores que podem medir o desempenho da organização.

Os indicadores gerenciais que utilizam o lucro e contas a fins são denominados de indicadores de lucratividade. Os indicadores de lucratividade demonstram a capacidade que a organização tem de alcançar resultados e atingir os objetivos, esses índices mostram o ganho da empresa em relação as receitas.

Os indicadores de lucratividade têm diversas funções, podem ser utilizados para avaliar as compras, vendas, prestações de serviços e investimentos, estabelecer parâmetros de comparação com empresas do mesmo seguimento no mercado, medir os resultados da gestão empresarial, apoio aos usuários da informação, base para previsão de orçamento, entre outros.

Existem alguns índices que medem lucratividade, os índices mais utilizados são: Margem Bruta, Margem Operacional e Margem Líquida. Esses índices proporcionam uma

comparação interna e externa na empresa que pode ser entre um período e outro, entre uma meta estabelecida e seu resultado, pois são analisados sob a perspectiva das receitas de vendas ou de prestação de serviços.

Os indicadores evidenciam a posição atual da empresa, apesar de serem muito úteis não existe um índice que seja ideal para medir o desempenho da organização. Não existe uma estrutura perfeita de análise que pode prever e evitar descontinuidade, muitos fatores devem ser observados. Cada organização é única e por isso cabe a cada uma a seleção e elaboração de indicadores que demonstrarão a realidade da lucratividade de suas operações. O Quadro 1 demonstra estes indicadores.

Quadro 1 – Indicadores de Lucratividade

| INDICADORES | EQUAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|--------------------|---|---|
| Margem Bruta | $\left(\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Líquida}} \right) \times 100$ | Demonstra quanto a empresa lucra nas operações de primeira ordem, deduzindo-se os custos. É útil para medir o desempenho dos mesmos e verificar o seu impacto na receita. |
| Margem Operacional | $\left(\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Líquida}} \right) \times 100$ | Demonstra a eficiência da empresa em relação as suas atividades operacionais, ou seja, é um índice de eficiência operacional. |
| Margem Líquida | $\left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}} \right) \times 100$ | É a relação entre o lucro líquido e a receita líquida, mostra qual o lucro para cada unidade de receita realizada. |

Fonte: Elaboração própria

3 PROCEDER METODOLÓGICO

Definir a metodologia utilizada para a realização da pesquisa é importante para delinear a forma como a pesquisa é executada com o objetivo de responder à questão proposta. De acordo com Prodanov (2013, p. 24) “o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento. ” O método adotado neste estudo foi dedutivo. Quanto ao objetivo é uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa.

3.1 Amostra

Para o presente estudo, a seleção das empresas a serem pesquisadas se deu a partir de um fornecedor nacional de ERP, o qual a pesquisadora tem acesso. O fornecedor de ERP atua no mercado brasileiro desde 1989 e se apresenta consolidado no mercado de tecnologia e soluções empresariais, tendo mais de 6000 empresas como clientes em todo o Brasil.

Dentre os clientes deste fornecedor de ERP foram selecionadas empresas com sede em Brasília –DF, classificadas como Pequenas e Médias Empresas e que utilizam há mais de dois anos os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial - ERP como ferramenta essencial de gestão.

A princípio foram contatadas dez empresas com o propósito de se aplicar a pesquisa, porém somente cinco se dispuseram a participar. Das empresas que confirmaram participação duas são prestadoras de serviços, duas de comércio varejista e uma distribuidora. Dentro das cinco empresas selecionadas foram escolhidos colaboradores chave com conhecimento sobre a atuação do sistema ERP nos processos da organização para ajudar na coleta de dados. As empresas selecionadas solicitaram sigilo em relação as informações consideradas confidenciais, para isso não será revelado o nome das mesmas na pesquisa, então serão chamadas de Empresa A, B, C, D, E.

3.2 Operacionalização

Quanto ao procedimento técnico foi utilizado entrevista pois o foco da pesquisa se encontra em um fenômeno contemporâneo que está presente no dia a dia das empresas participantes da pesquisa.

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica como base para o desenvolvimento do objeto; questionário para analisar o uso da ferramenta

ERP nas empresas; observação de procedimentos adotados para melhor desempenho das empresas, entrevista aos colaboradores e análise documental da Demonstração Contábil denominada Demonstração do Resultado do Exercício para verificar o posicionamento das empresas no mercado e os indicadores de lucratividade.

O uso do questionário é uma das formas de coleta de dados mais utilizadas, o questionário é um conjunto de perguntas que estão ordenadas com o objetivo de alcançar respostas para as análises. O questionário foi elaborado da seguinte forma: primeiro o cabeçalho identificando o objetivo da coleta de dados e com a instrução de preenchimento; segundo a identificação da organização, nome da empresa, atividade principal, número de funcionários e a data em que o sistema foi adquirido e por fim as questões a serem respondidas. O questionário é composto por vinte questões que analisam a percepção da utilização dos sistemas nas organizações. O mesmo foi aplicado nos meses de outubro e novembro do ano de 2015.

A aplicação do questionário foi feita aos colaboradores que ocupavam o cargo de Analista de Sistemas na organização e são implantadores, eles foram selecionados por serem responsáveis pela utilização do sistema na empresa, por possuírem conhecimento amplo sobre os processos, pela capacidade que possuem de extrair informações do sistema e por terem acesso aos gestores.

No mesmo período foram feitas observações dos procedimentos adotados nas empresas para melhora do desempenho, essas observações foram feitas no ambiente de trabalho dos usuários, foram executadas em vários departamentos diferentes, tanto no nível operacional, quanto no nível tático, e buscando analisar diversos processos referentes ao dia a dia das empresas, foram pontuados itens relevantes sobre o uso do sistema no ambiente de trabalho, buscando verificar sua aplicação, importância e as dificuldades e benefícios da utilização, conforme as observações eram executadas foram feitas perguntas adicionais aos implantadores buscando sanar as questões que surgiam.

Para analisar a lucratividade das empresas foi utilizada a Demonstração do Resultado do Exercício dos anos de 2013 e 2014 e calculados os indicadores de lucratividade: Margem Bruta e Margem Líquida. Os indicadores serão necessários para avaliar o comportamento dos custos, verificar se a empresa obteve lucro e qual fator determinante do mesmo, se há retorno quanto aos desembolsos com ERP e a performance da organização de 2014 em relação a 2013. Será verificada a relação entre a eficiência econômico-financeira das empresas e os benefícios ou dificuldades que decorrem do uso dos sistemas de gestão integrados.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

O objetivo da pesquisa é demonstrar a influência dos Sistemas Integrados de Gestão Empresarial – ERP, no desempenho das pequenas e médias empresas – PME, a análise será feita a partir dos dados extraídos dos questionários aplicados nas empresas, que demonstram o uso da ferramenta nas organizações e o impacto dessa utilização; o histórico de implantação do sistema e percepção do colaborador da empresa quanto ao cenário atual de utilização e também, os indicadores de eficiência. Cada empresa foi analisada e descrita individualmente de acordo com três critérios, sendo, a caracterização da empresa, o uso da ferramenta ERP e a influência do ERP no desempenho organizacional. Segue a descrição:

EMPRESA A - Atua no seguimento de prestação de serviços de infraestrutura de Tecnologia da Informação, foi fundada em outubro de 2003, todos os seus clientes são órgãos públicos.

A aquisição do ERP foi no ano de 2005 com o objetivo de crescimento e permanência no mercado, buscando principalmente obter facilidade no acesso às informações do negócio. Na ocasião os módulos adquiridos foram: gerenciador financeiro, gerenciador de estoque, gerenciador de ordem de serviço, gerenciador de contratos, folha de pagamento e contabilidade. Segundo o implantador atualmente apenas 50% da solução adquirida foi implementada, devido à falta de maturidade da empresa onde ocorrem constantes mudanças de processos e gestores. Outro obstáculo da implantação é a falta de capacitação dos usuários. Os benefícios do sistema são mais percebidos no nível operacional da empresa.

O presidente da empresa afirma que o processo de implantação tem sido lento gerando gastos constantes em ERP. Entretanto, é possível verificar que os departamentos que tiveram os processos absorvidos pelo ERP possuem redução significativa das despesas com pessoal. Um departamento chegou a ter 50% do quadro funcional reduzido sem nenhuma perda de eficiência operacional. Alguns gestores interrogados afirmaram que antes do ERP a consolidação das informações demorava 3 vezes mais. A implantação do controle de compra, venda e estoque beneficiou muito os gastos com aquisição de material, entretanto, ainda existe material em estoque há mais de 18 meses.

EMPRESA B - do ramo de prestação de serviços, atua no seguimento de desenvolvimento e licenciamento de software, foi fundada em junho de 1991, seus principais clientes são órgãos públicos e associações.

Em 2009 a empresa B adquiriu uma ferramenta ERP com o objetivo de trazer mais controle para as rotinas administrativas e financeiras da organização. Como partes da solução foram adquiridos um módulo gerenciador financeiro, um módulo de gestão de contratos, um módulo de controle orçamentário e um módulo de apoio a vendas. De acordo com a colaboradora responsável pelo sistema apenas o módulo de gestão financeira foi implantado e ainda assim, após essa implantação houve mal-uso da ferramenta gerando diversas inconsistências nas análises extraídas do sistema, contrariando o maior benefício esperado deste investimento que era facilidade no acesso às informações. A utilização inadequada da ferramenta ocorreu devido ao excesso de troca de colaboradores que operaram o sistema, afirma a gerente administrativa da empresa. Atualmente a empresa está avaliando uma reimplantação do ERP.

Para a empresa B é muito complicado avaliar a influência do investimento em ERP na lucratividade, porque até o momento a ferramenta não atendeu as expectativas do negócio. Porém, segundo o histórico de ocorrências do departamento financeiro após a utilização do gerenciador financeiro o quadro funcional foi reduzido em 20% sem nenhum prejuízo na eficiência operacional.

EMPRESA C - atua no seguimento de comércio varejista de materiais de construção e ferramentas, foi fundada em janeiro de 1982, seus principais clientes são empresas do setor de construção civil e consumidores finais.

A empresa C é uma das empresas mais conceituadas no varejo de material de construção em Brasília-DF. Adquiriu seu primeiro sistema de controle comercial que englobava compra, venda e gestão de estoques no ano de 1995. Em 2006 a empresa inaugurava sua quarta filial e o sistema adquirido se tornou obsoleto e incapaz de atender o crescimento do empreendimento. A partir de então, a empresa investiu em uma nova solução ERP mais moderna e versátil que continha os seguintes módulos: gerenciador de vendas, gerenciador financeiro, gerenciador de estoque, emissor de cupom fiscal e frente de caixa, emissor de nota fiscal eletrônica, controle de frota, ordem de carga, folha de pagamento, contabilidade e escrituração fiscal digital. Em 2012 a solução adquirida estava completamente implantada e em operação em todas as lojas. Segundo o implantador do sistema o maior fator de sucesso na implantação do ERP foi a maturidade da empresa que possuía processos bem definidos. Exemplificou um departamento que possui o mesmo gestor há 15 anos.

Com a implantação do ERP a empresa C teve um aumento em suas vendas devido a integração gerada entre as filiais. Por meio do sistema o vendedor de uma unidade consegue visualizar um material disponível no estoque de outra loja permitindo efetivar a venda mesmo

que o produto não conste no estoque de sua própria unidade. O sistema agregou mais inteligência no processo de compras por trazer em tempo real o giro de cada produto. A margem de lucro da empresa passou a ser mais confiável porque é possível antecipar as alterações de custos que por sua vez afetam em tempo real as tabelas de preços praticadas pela equipe de vendas. O sistema possibilitou controlar o estoque de forma segregada gerando mais eficiência nos processos de auditoria e reduzindo em 25% o custo de inventário.

EMPRESA D - atua no seguimento de distribuição de máquinas e equipamentos, foi fundada em julho de 2009, seus principais clientes são empresas de construção civil, lojas de ferramentas e empresas de administração de condomínios.

O sistema ERP foi adquirido pela empresa D em 2009 sendo seu primeiro e único sistema de gestão empresarial até hoje. No ato da aquisição a solução contemplava um módulo comercial que controlava compra, venda e estoques, um módulo emissor de nota fiscal eletrônica, um módulo de controle de ordens de carga e um gerenciador financeiro. Segundo o analista de sistemas, gerente do departamento de tecnologia da empresa, que foi o responsável pela implantação do ERP, o segmento de distribuição de máquinas e equipamentos possui características muito específicas, como regimes especiais de apuração de impostos e essas particularidades foram os principais pontos de dificuldade na implantação do sistema. Foram realizadas diversas adaptações no sistema para se adequar à empresa provocando atraso no cronograma do projeto. Em 2013 o sistema estava totalmente implantado de forma bem-sucedida.

A empresa D possui o sistema ERP desde o seu primeiro ano de fundação, impossibilitando criar um cenário de comparação que seria um dos critérios para a avaliação da influência da solução sobre a lucratividade. Contudo, o gerente afirma que o controle de ordem de carga seria inviável sem um sistema. Segundo ele, a otimização das entregas reduz consideravelmente os custos de combustível da frota.

EMPRESA E - atua no seguimento de comércio varejista de utilidades domésticas e treinamentos culinários, foi fundada em setembro de 2007, seus principais clientes são consumidores finais e funcionários do setor gastronômico.

A aquisição do ERP pela Empresa E foi em 2009, na ocasião a empresa investiu em um sistema composto por um gerenciador financeiro e um gerenciador comercial que controlava compras, vendas e estoques. Segundo o implantador da loja atualmente a ferramenta está implantada, mas o seu benefício é mais percebido no nível operacional. Afirmou que possuía muita dificuldade no apoio disponibilizado pelos consultores da empresa fornecedora da solução e por isso sofre muito para fazer análises gerenciais do negócio. Destacou ainda, que

tem problema no controle dos treinamentos que oferece ficando parte das informações em planilhas que não interagem com o ERP. Outra complicação enfrentada é a falta de indicadores desenvolvidos na ferramenta para acompanhamento gerencial. Apesar de todos os empecilhos a proprietária do empreendimento planeja ampliar o investimento em tecnologia abrindo no próximo ano uma loja virtual para fazer vendas on-line.

Para a empresa E o sistema melhora o desempenho das vendas de balcão pois oferece mais informações ao vendedor no atendimento aos clientes, todavia, a dificuldade em extrair informações do sistema impede de evoluir o processo de compras que é muito importante para a empresa, a ferramenta ajuda no processo de vendas por apoiar melhor a negociação, mas a empresa perde venda por não haver disponibilidade suficiente de estoque para atender a demanda. Atualmente, as rotinas mais eficientes do ERP implantado são as financeiras que possibilitam visualizar antecipadamente os compromissos financeiros provisionados reduzindo despesas financeiras como juros e multas.

O resumo das empresas entrevistadas é demonstrado no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Resumo das empresas entrevistadas

| | Empresa A | Empresa B | Empresa C | Empresa D | Empresa E |
|----------------------------|---|---|--|---|--|
| DATA DE ABERTURA | Outubro de 2003 | Junho de 1991 | Janeiro de 1982 | Julho de 2009 | Setembro de 2007 |
| ATIVIDADE PRINCIPAL | Serviços de Infraestrutura de TI | Desenvolvimento e licenciamento de software | Comércio varejista de materiais de construção e ferramentas | Distribuição de máquinas e equipamentos | Comércio varejista de utilidades domésticas |
| ANO DE AQUISIÇÃO | 2005 | 2009 | 2006 | 2009 | 2007 |
| GRAU DE UTILIZAÇÃO | 50% | 35% | 100% | 100% | 50% |
| BENEFÍCIOS | Redução nas despesas com salários; rapidez na informação | Atualização tecnológica | Atualização tecnológica; aumento das vendas; melhora no processo de compras; dados mais confiáveis e rapidez na informação | Redução de custos, rapidez nos processos, rapidez na informação | Melhor gestão financeira |
| DIFICULDADES | Falta de capacitação profissional; demora na implantação que gera gastos constantes | Falta de capacitação profissional | Integração | Falta de capacitação profissional; adequação do sistema à empresa | Falta de planejamento; dependência do fornecedor |

Fonte: Elaboração Própria

O questionário foi elaborado com o objetivo de analisar o uso dos sistemas ERP nas empresas e verificar a percepção que a organização tem sobre a ferramenta. As características inerentes aos sistemas ERP os tornam bastante atrativos para as organizações, porém algumas dificuldades podem ser encontradas no processo de implantação e manutenção dos sistemas. De acordo com a pesquisa uma das maiores dificuldades na utilização dos sistemas ERP está na falta de capacitação profissional, o que torna o processo de implementação muito lento, a rotatividade de funcionários nos departamentos também é um problema.

A falta de capacitação profissional está relacionada à constante busca na redução dos gastos das empresas que optam por remuneração mais barata à profissionais mais qualificados. Isso provoca impacto no uso do ERP que apesar de disponibilizar ferramentas intuitivas de apoio gerencial o profissional não tem conhecimento de processo para utilizá-las. O gráfico 1 demonstra as dificuldades encontradas pela organização:

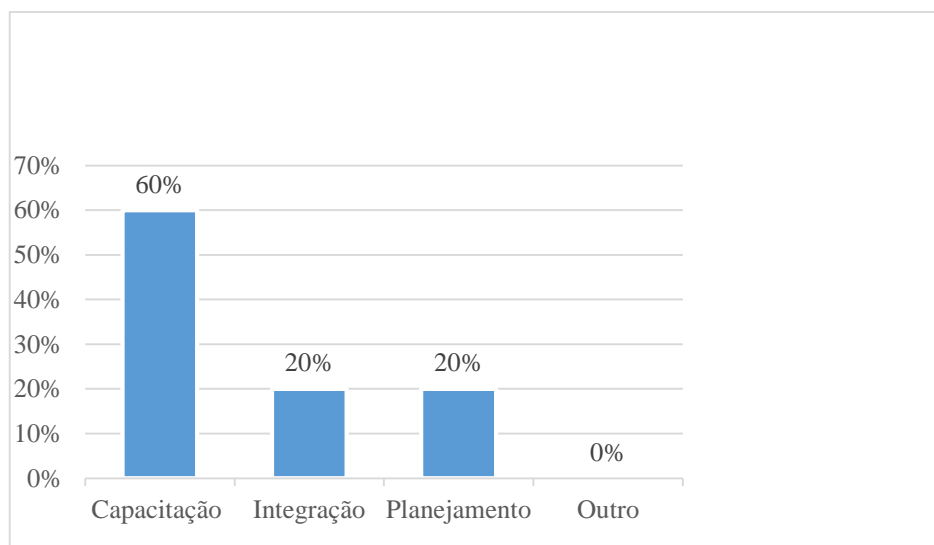


Gráfico 1 – Dificuldades na utilização do sistema ERP
Fonte: Elaboração Própria

Apesar das dificuldades encontradas, todas as empresas afirmaram que a implementação do sistema ERP possui mais vantagens do que desvantagens e que elas acreditam que os gastos com ERP possuem retorno.

Algumas das vantagens na adoção da ferramenta ERP são: a melhora na qualidade da informação e a eficiência na obtenção dos dados. Essas vantagens constituem os maiores benefícios que as empresas pesquisadas buscavam ao adquirir a solução, rapidez no processo decisório.

Foi constatado também que o tamanho da empresa interfere na decisão de adquirir o sistema ERP. Por serem PME's, as organizações encontram algumas dificuldades típicas do negócio, como a administração adequada das finanças, então por não serem grandes empresas, as decisões de investimento são importantes e todos os pontos devem ser consideradas. Os sistemas tendem a ter um investimento expressivo, não somente em sua aquisição, mas também na adequação e na capacitação dos profissionais que o utilizarão. Mas possuir um sistema integrado de gestão torna a empresa diferenciada no mercado e assim o investimento se torna viável.

Ter diferenciais no mercado é de fato importante para as PME's e o avanço tecnológico possibilita alguns desses diferenciais. A aquisição de um sistema torna a empresa mais atualizada tecnologicamente com a possibilidade de ampliar os negócios. A tecnologia usada de maneira adequada suporta os diversos processos dentro de uma organização, o que torna os negócios mais inteligentes. Uma maneira correta de utilização dessas ferramentas tecnológicas

é a decisão de forma estratégica, a gestão estratégica trabalha principalmente na definição das metas das empresas criando maneiras eficientes de alcançá-las.

Basicamente os sistemas ERP possuem as ferramentas necessárias para que a gestão das empresas seja feita de forma estratégica, ou seja, com as decisões partindo da direção da empresa para as demais áreas. Porém a pesquisa mostra que o uso dos sistemas dentro das empresas é mais expressivo no nível operacional, não tendo nenhuma influência no que diz respeito ao nível estratégico, isso mostra que as informações destinadas às decisões que devem ser tomadas pelos proprietários, presidentes e diretores das empresas não têm sido utilizadas de forma adequada. O nível operacional executa a atividade principal da organização e usa o sistema para inserir as informações necessárias e o nível estratégico, não utiliza as informações em forma de relatórios eficientes para conduzir a empresa de forma precisa. O gráfico 2 mostra os níveis em que o sistema é mais expressivo.

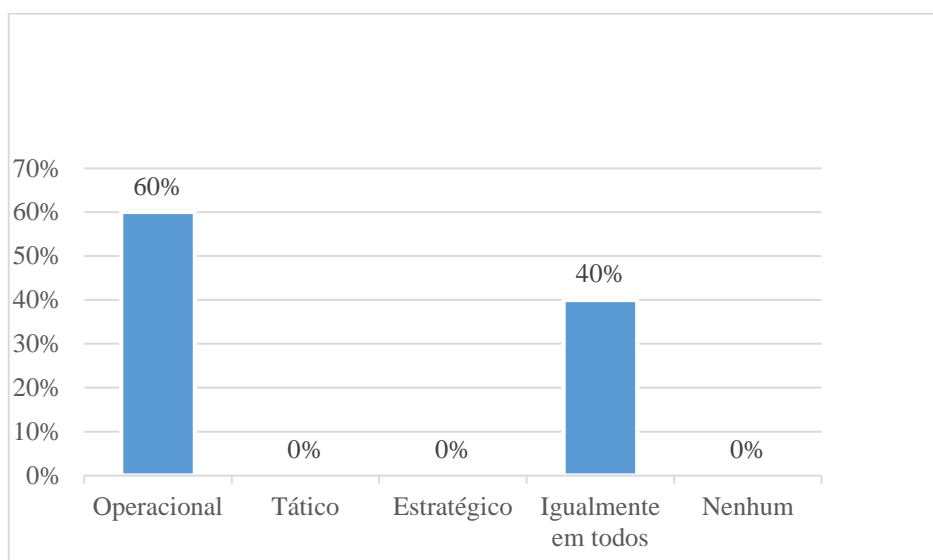


Gráfico 2 – Expressividade do sistema em relação aos níveis

Fonte: Elaboração Própria

Observada a expressividade do sistema no nível operacional pode-se verificar em quais departamentos, dentro da organização, o sistema é mais utilizado, sendo os departamentos: Produção, Vendas, Compras, administrativo e Financeiro ou outros. De acordo com o Gráfico 3 o sistema integrado é mais utilizado no departamento de vendas, no departamento de compras e administrativo e financeiro.

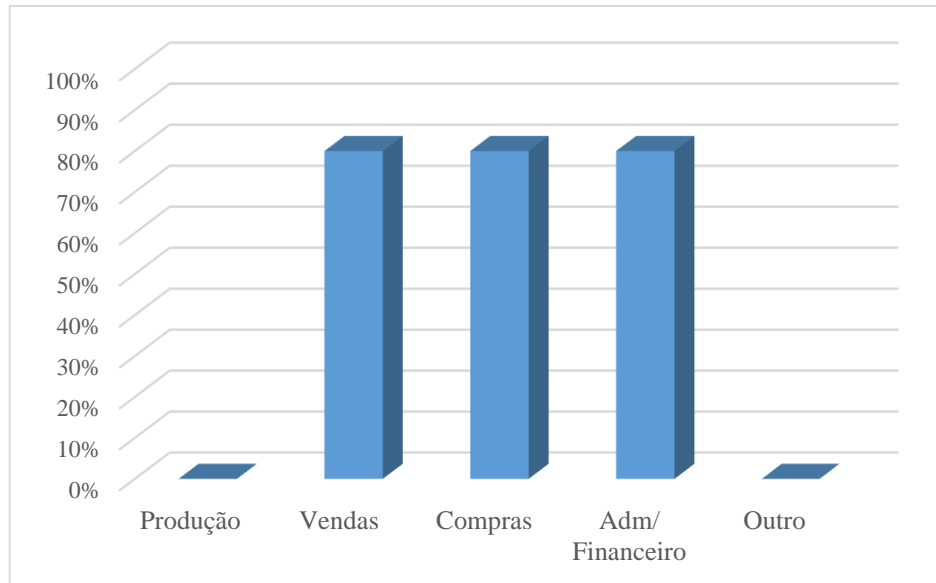


Gráfico 3 – Expressividade do sistema em relação aos departamentos
Fonte: Elaboração Própria

Verificou-se também quanto a empresa utiliza do pacote de software adquirido. Por serem complexos os sistemas integrados possuem diversas funcionalidades que nem sempre são utilizadas nas organizações. A pesquisa indica que as empresas não utilizam a solução adquirida em sua totalidade, como mostra o gráfico 4.

Entre os motivos pelos quais a empresa não utiliza o pacote todo estão: Porque ainda está em fase de implantação; Falta de conhecimento da solução adquirida; Falta de adaptação entre sistema e empresa e outros. Constatou-se que, para as empresas, o maior motivo de não utilizarem o pacote completo é a falta de conhecimento da solução adquirida, de acordo com o gráfico 5.

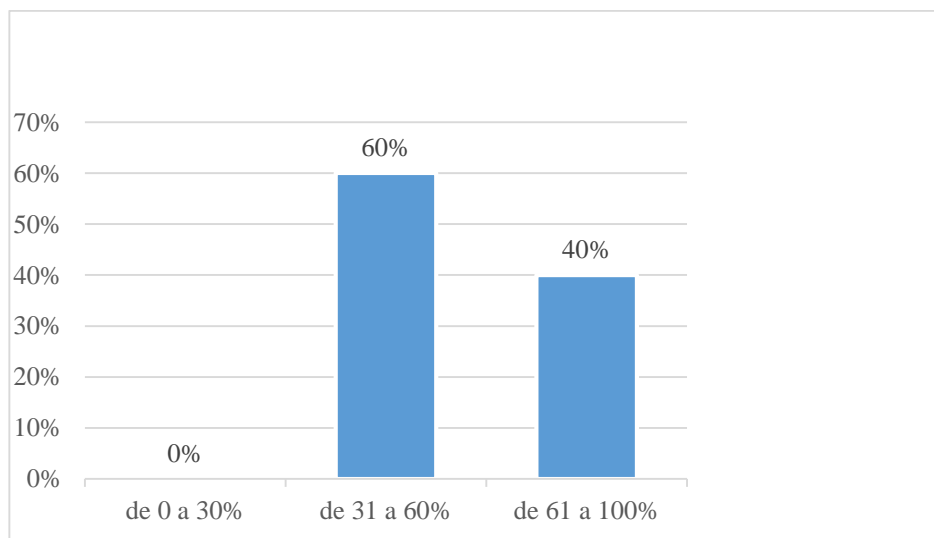


Gráfico 4 – Quanto a empresa utiliza do pacote adquirido
Fonte: Elaboração Própria

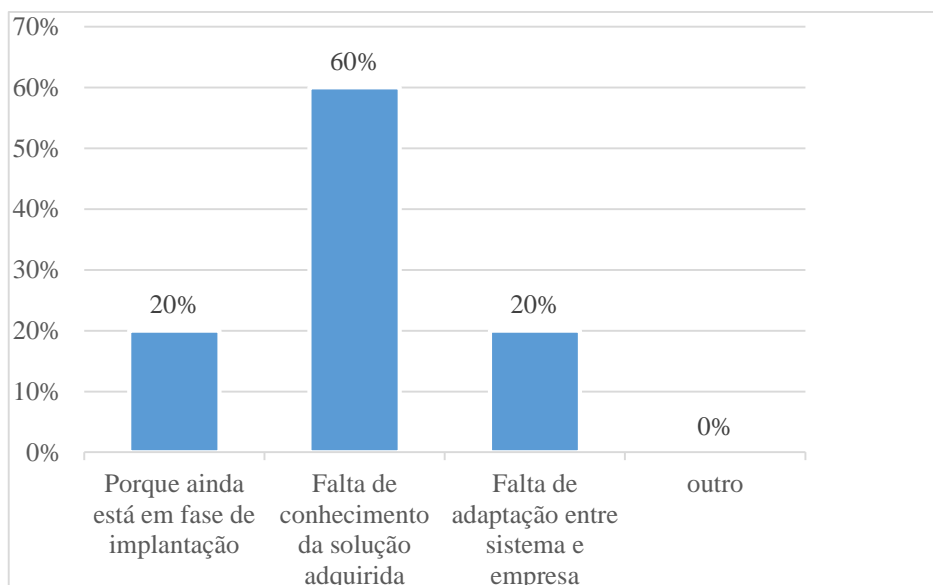


Gráfico 5 – Por que a empresa não utiliza o pacote todo

Fonte: Elaboração Própria

Após verificar os resultados do questionário e das observações, foi feita uma análise documental das Demonstrações do Resultado do Exercício das cinco empresas nos períodos de 2013 e 2014. Foram analisados os custos, as despesas, as receitas e os respectivos resultados afim de verificar a lucratividade das empresas.

Todas as empresas obtiveram lucro no período citado. Para a análise calculou-se os indicadores de lucratividade Margem Bruta e Margem Líquida. O gráfico 6 representa a Margem Bruta das empresas:

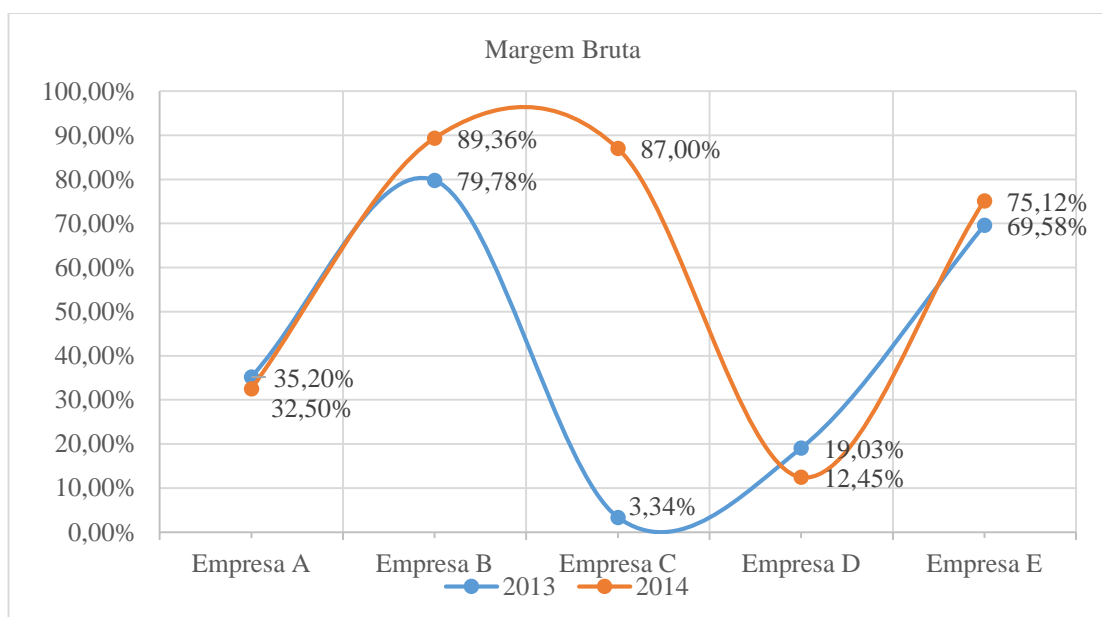


Gráfico 6 – Indicador margem bruta

Fonte: Elaboração Própria

A Margem Bruta demonstra quanto a empresa obtém de retorno após retirar os custos com mercadorias vendidas ou custos com serviços prestados, quanto maior for a margem melhor é a lucratividade, os indicadores calculados indicam que a maioria das empresas têm gerenciado bem os seus custos.

A Margem Líquida é a relação entre o lucro líquido e a receita líquida, mostra qual o lucro para cada unidade de receita realizada. As empresas lucrativas possuem uma maior margem líquida. Como mostra o gráfico 7:

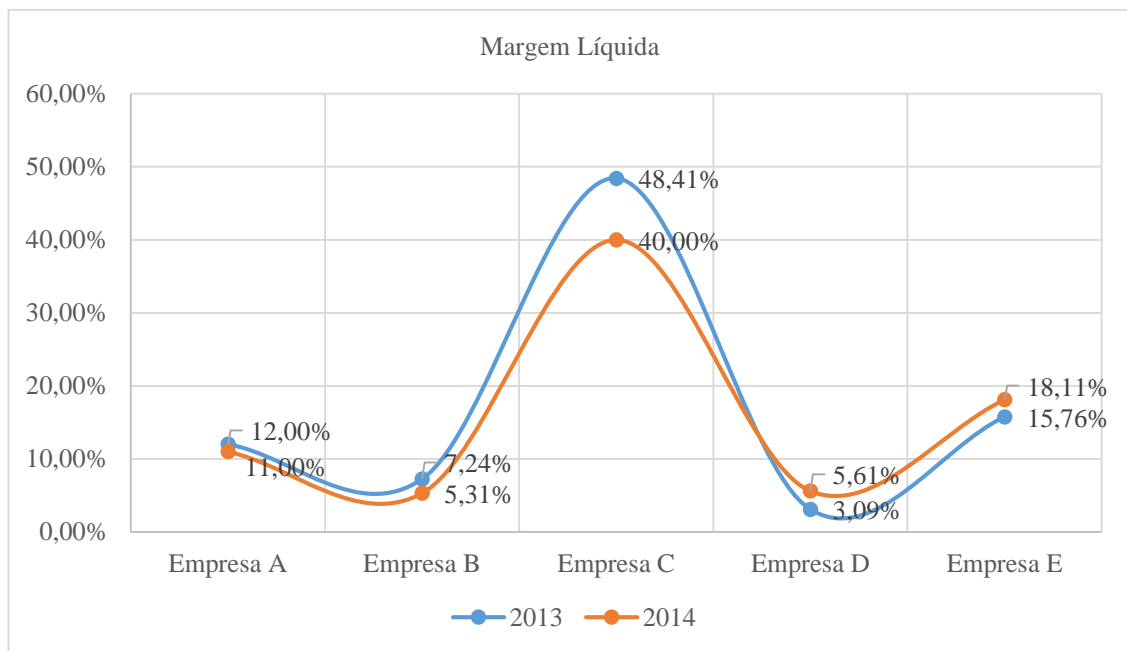


Gráfico 7 – Indicador margem líquida
Fonte: Elaboração Própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

O assunto abordado neste trabalho foi como os sistemas ERP interferem nos índices de lucratividade e afetam o desempenho das organizações. Com isso, foram pesquisados assuntos relacionados a tecnologia e os sistemas de informação, suas características, aplicações e evoluções associados aos métodos de gestão empresarial, com o objetivo de verificar a influência que esse conjunto exerce sobre o desempenho das empresas e sua lucratividade.

O sistema ERP é uma ferramenta que apoia o desenvolvimento das empresas e dá o suporte necessário aos processos integrados das organizações, ou seja, dentro das organizações pesquisadas o sistema não constitui uma ferramenta geradora de receitas. Por isso, estabelecer uma relação entre a lucratividade e a utilização dos sistemas pode ser uma tarefa complexa. Apesar de o uso do Sistemas ERP não influenciar diretamente nos resultados das empresas foi concluído que o mesmo interfere sim na lucratividade das empresas e afeta o seu desempenho.

A influência do ERP sobre a lucratividade foi constatada pela redução de custos nas empresas, pela redução de despesas como as despesas com pessoal, despesas administrativas, despesas com vendas e despesas gerais. Também a agilidade nos processos permite que as receitas sejam geradas mais rapidamente.

A influência do ERP sobre o desempenho de forma geral foi averiguada pela diminuição do tempo de execução das atividades operacionais e por tornar as empresas mais competitivas no mercado.

O resultado da pesquisa mostrou que a maioria das empresas teve melhora na lucratividade e que todas as empresas alcançaram melhora no seu desempenho geral.

5.2 Recomendações

Recomenda-se às pequenas e médias empresas desenvolver um mapa de processos independente da aquisição de um ERP pois seria uma solução eficiente para o problema de integração. Também é recomendado que haja maior foco em capacitação de pessoal para que tanto a implantação como a utilização do sistema sejam mais efetivas, a motivação dos colaboradores pode atribuir maior maturidade nas relações internas das empresas.

5.3 Sugestões

Este trabalho foi muito importante porque trouxe maior compreensão sobre o tema desencadeando novas opções de pesquisa para investigação que são formadas pelas seguintes indagações:

- Por que a redução de custos não está entre os principais benefícios esperados pelos empresários no momento da aquisição da ferramenta?
- Por que a maior dificuldade na utilização do ERP está evidenciada na falta de capacitação profissional?
- Se o ERP contribui para a tomada de decisões estratégicas por que é mais expressivo no nível operacional?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, A. Estrutura e Análise de Balanços: Um enfoque financeiro. Atlas, 9ª Edição. 2010.

BARBIERI, C. BI2 – *Business Intelligence* – Modelagem & Qualidade. 1ª Edição. 2011.

BONEL, C. Afinal, o que é *Business Intelligence*? Micros, pequenas, médias e grandes empresas com o poder da informação nas mãos. 1ª Edição. 2015.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos. 4ª Edição. 2014.

COLANGELO FILHO, L. Implantação de Sistemas ERP (*Enterprise Resources Planning*) - Um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.

DAHER, E. A Culpa é da Informática. Os caminhos e desafios para o Gestor de TI. 1ª Edição. 2015.

DAVENPORT, T. H. Missão Crítica: Obtendo Vantagem Competitiva com os Sistemas de Gestão Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FERNANDES, N. M. M. C.; FERNANDES, W. L. Lógica de Programação: Pseudocódigo. 1ª Edição. 2014.

FIPECAFI. Manual de Contabilidade Societária: Aplicável a todas as Sociedades de Acordo com as Normas Internacionais e do CPC, Editora Atlas, 2010.

GARRISON, R.H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P.C. Contabilidade Gerencial. 11ª Edição. Porto Alegre: AMH, 2007.

IUDÍCIBUS, S. Análise de balanços. 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. Organização Orientada para Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MATARAZZO, Dante C. Análise financeira de balanços: abordagem gerencial. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

NOGUEIRA, A. C. Sistemas Integrados e Comércio Eletrônico. Notas de Aula – Faculdade de Presidente Epitácio. 1ª Edição. 2013.

PANDOLFI, Marcos. Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional: contribuição para gestão de metas globais de performances individuais. 279f. Tese de Doutorado. Escola Politécnica de São Paulo – Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

RODRIGUEZ, M. V. R.; FERRANTE, A. J. Tecnologia da Informação e Gestão Empresarial. 2ª Edição. 1995.

SANTOS, L. C.; BARUQUE, L. B. Governança em Tecnologia da Informação. Vol. único. 2010.

SCHUCH, C. Análise de Indicadores Voltados à Tomada de Decisão Gerencial – um comparativo entre teoria e prática. Porto Alegre. 2001.

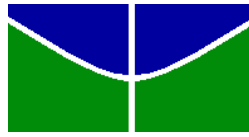
SOUZA, Cesar Alexandre de. Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP. 2000. Dissertação (Mestrado em Métodos Quantitativos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-19012002-123639/>>. Acesso em: 2015-09-30.

SWIFT, R. CRM Customer Relationship Management – O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente. 13ª Edição. 2001.

TAMBORLIN, N.; DALFOVO, O. Gestão Organizacional: Pequenas ideias, Grandes soluções. 1ª Edição. 2012.

WEBSTER, I. L.; MOTTA, A. C. Planejamento e Gestão Estratégica de TI. 1ª Edição. 2012.

APÊNDICE A: Questionário



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – CCA
Bacharelado em Ciências Contábeis
Pesquisa em Ciências Contábeis

QUESTIONÁRIO

Este questionário objetiva coletar dados para a pesquisa que está sendo desenvolvida pela aluna Priscila Gontijo Dias, como parte do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção de grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília. Gostaríamos que você lesse atentamente e respondesse de maneira objetiva. Agradecemos a sua contribuição.

Dados da Empresa

Nome:

Atividade Principal:

Número de funcionários:

Qual o sistema ERP utilizado:

Em que data o sistema ERP foi adquirido:

Questões

1 – Porque a empresa decidiu utilizar um sistema ERP?

☐ Controle

☐ Crescimento e Permanência no mercado

☐ Aumento do lucro

☐ Outro. Qual? _____

2 - Quais benefícios a empresa busca alcançar com a utilização do sistema ERP?

☐ Redução de custos

☐ Facilidade no acesso a informação

☐ Rapidez no processo decisório

☐ Outro. Qual? _____

3 – O valor do investimento afetou a decisão de adquirir o sistema ERP?

☐ Sim

☐ Não

☐ Indiferente

4 – O tamanho da empresa afetou a decisão de adquirir o sistema ERP?

☐ Sim

☐ Não

☐ Indiferente

5 – Você acha que o valor do investimento teve ou poderá ter retorno?

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

6 – Quanto às Vantagens e Desvantagens de utilização do sistema ERP.

☐ Possui mais vantagens

☐ Possui mais desvantagens

☐ Indiferente

7 – Você acha que a utilização do sistema ERP afeta o lucro da empresa?

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

8 – Qual a maior dificuldade na utilização do sistema ERP?

☐ Capacitação

☐ Integração

☐ Planejamento

☐ Outro. Qual? _____

9 – Você acha que a utilização do sistema ERP pode melhorar o desempenho da empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

10 – Você acha que a utilização do sistema ERP pode melhorar a competitividade da empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

11 – Quanto a empresa utiliza do pacote adquirido?

- ☐ de 0% a 30%
- ☐ de 31% a 60%
- ☐ de 61% a 100%

12 – Porque a empresa não utiliza o pacote todo?

- ☐ Porque ainda está em fase de implantação
- ☐ Falta de conhecimento da solução adquirida
- ☐ Falta de adaptação entre Sistema e Empresa
- ☐ Outro. Qual? _____

13 – A empresa tem a intenção de adquirir outros pacotes?

- ☐ Sim
- ☐ Não

14 – O sistema é mais expressivo em que nível?

- ☐ Operacional
- ☐ Tático
- ☐ Estratégico
- ☐ Igualmente em todos
- ☐ Nenhum

15 – O sistema é mais expressivo em quais departamentos?

- ☐ Produção

- ☐ Vendas
- ☐ Compras
- ☐ Administrativo / Financeiro
- ☐ Outro. Qual? _____

16 – Houve diminuição dos custos de modo geral?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

17 – Houve diminuição do tempo na execução dos processos?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

18 – Houve dificuldade na integração dos departamentos?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

19 – Adequação entre sistema ERP e Empresa.

- ☐ O sistema se adequou a empresa
- ☐ A empresa se adequou ao sistema
- ☐ Ambos se adequaram

20 – Na sua opinião, qual a importância econômico-financeira dos Sistema ERP para a empresa?
